إصدار الشـركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)
القاهرة
ج.م.ع

خلاصات
كتب المدير و رجل الأعمال

السنة السادسة
العدد الثامن عشر
سبتمبر (أيلول) ١٩٩٨

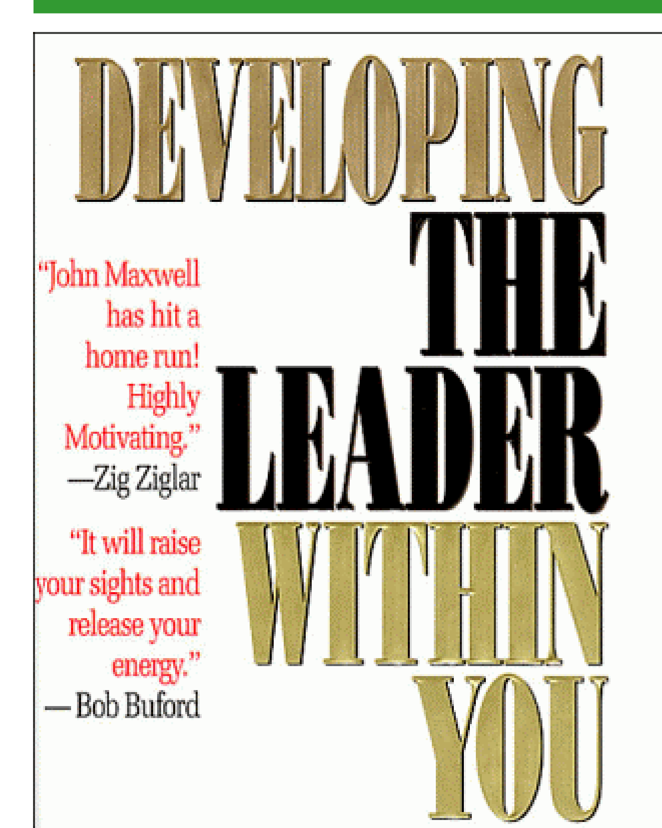
www.edara.com

القيادة

الناس هم الأساس

نظرة جديدة للقيادة

تأليف : رون ولينجهام



الناس أهم من العمليات

هذا هو الاكتشاف الذي عاد إليه المديرون ورجال الأعمال مؤخرا . فبعد رحلات مضنية عبر نظريات وممارسات إدارية متباينة مثل الإدارة بالأهداف وإدارة الجودة الشاملة والهندرة والإنتاج اللحظي والتحسين المستمر، لم يجدوا أبدا من العودة إلى المبدأ الأول، وهو البشر أنفسهم . فأنت تستطيع أن تستأجر سواعد الأفراد وعقولهم لتصميم وتنفيذ العمليات، لكنك لا تستطيع امتلاك قلوبهم .

العمليات لا تفكر ولا تتعلم، أما البشر فهم الذين من يفكرون ويتعلمون وينافسون ويغيرون . لذلك كان من الخطأ أن نركز على العمليات ونهمل الأفراد . أما السؤال الأبدي الذي لا يتغير ولا يغيب أبدا عن أي بيئة عمل في أي زمان ومكان، فقد كان ومازال :

كيف نقود الأفراد إلى أفضل وضع ممكن لمصلحتهم ومصلحة الشركة ؟

من هنا يعود التحول من هندسة العمليات إلى قيادة السلوكيات أو هندسة العلاقات . ورغم هذه العودة ما زالت الممارسات والمفاهيم الإدارية فيما يتعلق بالإدارة غامضة في أذهان الكثيرين .

مكونات القيادة :

القيادة هي ممارسة التأثير على الأفراد بحيث يتعاونون في سبيل تحقيق هدف مشترك .

ويرى علماء نفس الاجتماع أن الرغبة في القيادة هي إحدى الرغبات الغريزية التي تظهر لدى الإنسان، بمجرد

إشباع الرغبات الأولية بتوفر الغذاء والمأوى والرفيق . وأن لهذه الرغبة الغريزية شكلان أساسيان ومتقابلان :

- رغبة التوجيه :

وهي تتمثل لدى القلة التى ترى في نفسها القدرة على تحمل مسئولية قيادة الآخرين وتوجيههم إلى هدف واضح وحدد .

- رغبة الطاعة :

وهي تتضح لدى الأغلبية التي تشفق من هول مسئولية القيادة، ولكنها في الوقت نفسه تسعى لتحقيق هدف ما، فتفضل أن تنضوي تحت لواء قائد أو نظام تثق فيه وتمنحه ولاءها.

إذن عناصر القيادة ثلاثة، هي :

- قائد

- أتباع

- هدف مشترك

فإذا انطوت هذه العناصر الثلاثة داخل شكل من أشكال التنظيم، فإنها تكون مؤسسة . أما إذا فشلت في ذلك فهي تبقى مجرد " شلة " أو مجموعة .

مجال القيادة :

القيادة علاقة نسبية تعتمد على المجال الذي تتبلور داخله . فربة البيت مثلا تعتبر قائدة لأولادها وبناتها الصغار، ولكن سمة القيادة تسلب منها داخل المجال الذي يجمعها مع زوجها أو رئيسها في العمل . كما يحدث لك أن ترغب في التطوع لقيادة فريق كرة القدم بالجامعة، ولكنك تشفق من مجرد التفكير في الترشيح لمنصب وزير التعليم . وذلك هو نفس ما يشعر به وزير التعليم إذا رشح لقيادة فريق كرة القدم . فكل منا قائد في مجالات محددة، ولكنه سرعان ما يصبح تابعا مطيعا في مجالات أخرى .

مجالات الخوف والمسئولية :

يعتقد معظمنا أن حب القوة ليس له نهاية، لأن كل الأفراد والمؤسسات والدول تسعى لامتلاك المزيد من القوة في كل لحظة دون أن يرتوي ظمأها . ولكن يبدو أن هناك بعض الحدود الصارمة على حب القوة، والتي تمارس تأثيرها علينا دون أن تلفت انتباهنا . فكما يحدث في رواية "كارمن" يصعب على البطل أن يستمر في حب الفتاة المغرورة التي لا تبادله حبا بحب فيتخلى عنها، بل ويقتلها في النهاية . على نفس المنوال نجد الضعيف يستبشع الممارسة الصريحة للقوة ويستمرئ استعراضات الأقوياء . فالأفراد يرحبون بالقوة طالما كانت في مجال تفوقهم وتنافسهم . أما إذا عجزوا عن التنافس في مجال ما فإنهم يتبعون قائدا . فالعجز يولد الخوف . وأينما يحل الخوف

تشريح حالة ١ :

ترقى السيد/ منتج من بين صفوف العاملين بالقطاع الإنتاجي ليصبح نائب المدير العام، بناء على خبرة ٢٠ عاما قضاها بالشركة . طوال الفترة السابقة كان السيد / منتج مثالا للتعاون والمشاركة والاندماج في الفريق . لكن بعد فترة من تسلمه لمهام منصبه في الإدارة العليا تغيرت أساليبه وشخصيته . أصبح السيد / منتج متحفظا غير متعاون ، لدرجة أنه يعمد إلى إخفاء المعلومات عن زملائه ويتصرف وكأنه يعمل منفصلا عن فريق الإدارة . أصبح السيد / منتج يبذل في موقعه الجديد أضعاف ما كان يفعل في موقعه السابق، نتيجة لإصراره على تنفيذ المهام الرئيسية والثانوية بنفسه . فما الذي غيره بهذا الشكل ؟

يخبرنا تشريح بيئة السيد / منتج في منصبه الحالي بوجود عدد من الاختلافات الهامة عن بيئة منصبه السابق . ففي منصبه السابق كان السيد / منتج يعمل كعضو في فريق متجانس في القطاع الإنتاجي . كانت الجدارة في القطاع الإنتاجي تعتمد على كون الفرد عضوا فعالا في الفريق، حيث تصب كل المساهمات في رقم واحد، هي كمية الوحدات المنتجة . أما بيئة طاقم الإدارة فتختلف عن ذلك كثيرا . فمعظم أعضاء فريق الإدارة العليا أتوا من قطاع المبيعات، الذي يتميز بالمنافسة . فأفراد فرق البيع يحرصون على تمييز مساهماتهم واختلافاتهم عن زملائهم، لأن دخل كل منهم يتحدد بناء على حجم المبيعات الذي ينجزه وحده . وبهذا لم يجد السيد / منتج بدا من انتهاج الأسلوب التنافسي مع زملائه في طاقم الإدارة، سعيا وراء مزيد من القوة .

من هذا المثال تتضح التغيرات التي تستدعيها المجالات المختلفة على طرق اكتساب القوة. والنتيجة التي نخرج بها من دراسة هذه الحالة هي أن العوامل البيئية للقيادة يمكن اعتبارها عوامل مستقلة لا تتأثر بممارسات الأطراف، بينما أسلوب القيادة واكتساب القوة هو متغير تابع يتغير اعتمادا على العوامل المستقلة .

يبحث الأتباع عن السلطة ويخضعون لها . وهذا يدل على أن هناك رابطة قوية بين القوة والمسئولية والخوف . فمن يخاف في أحد المجالات ينطوي تابعا بداخله ومن يتحمل المسئولية في أحد المجالات يبرز قائدا فيه .

الهدف :

لا تصلح الأهداف العادية لتجميع الأتباع حول القادة . بل يجب أن يتسم الهدف، الذي يجتمع حوله كل من القادة والأتباع، في مجال معين، بسمتين محددتين، هما :

- الجدية :

يجب أن يكون الهدف خطيرا وجادا ومعقدا بدرجة تجعله مستعصيا على المحاولات الفردية . وهذا هو مصدر الخوف.

- الإمكانية :

أيضا، يجب ألا يكون الهدف مستحيل التحقيق، ومن وجهة نظر القادة والأتباع، وأن يكون أساسيا وجوهريا لكل الأفراد وجديرا بالسعي وراءه ويمكن إحرازه . وهذا هو مصدر المسئولية والإيمان .

سمات الشخصية القيادية :

القائد هو الشخص الذي لا تتهدده المنافسة من أي فرد آخر داخل المؤسسة . بل على العكس يحاول الآخرون أن يتنافسوا على مساعدته . ووصول القائد إلى هذه المكانة يستدعي حدا أدنى من بعض السمات الشخصية كالآتي :

- امتلاك قدر من الطاقة العصبية والبدنية يفوق ما يتمتع به الفرد العادي . فالقيادة عمل شاق يتطلب عملا دءوبا وجهدا متواصلا . فلا عجب إذن أن يشب عدد كبير من القادة في صفوف الجيش .

- القدرة على رؤية وبلورة الهدف الجماعي، مما يوحي للآخرين بإتباع رؤيته، حتى ولو كان غائبا . وهو ما يستدعي قدرة نادرة في الخطابة والبلاغة والتعبير عن الأفكار .

- الثقة المتبادلة بين القائد والأتباع . وهو ما يتطلب وجود نوع من الألفة والعلاقة طويلة الأجل بين القائد والأتباع .

- جاذبية شخصية، وهو ما أطلق عليه "ماكس فيبر" الكاريزما .

نقائض القيادة

حاول دائما أن تعي الفارق بين ثلاث نقائض :

*سماتك الشخصية .

*السمات القيادية التي يتوقعها أتباعك.

*السمات القيادية التي يتطلبها الموقف.

الأولى وراثية، ولا تستطيع الهروب منها، ويمكنها أن تعمى عينك وتدفعك من الخلف دون أن تستطيع تحديد اتجاهك، لا سيما إذا كنت تهتم بالأهداف أكثر من الناس.

والثانية إجبارية، فهي مفروضة عليك، وقد تصيبك بالإجهاد، خاصة إذا كنت تميل لصالح الأفراد على حساب الأهداف .

والثالثة اختيارية، فهي التي تسعى إليك و تحاول أنت الهرب منها، ولكنها أكثر الثلاثة فائدة لك.

سر قوة القائد :

يستمد القائد قوته من المصادر الأربعة التالية :

١- الوراثة :

الملك الذي يرث السلطة عن أبيه يعتاد التصرف في موقع القيادة، وتصدر قراراته خالية من بعض الغرور والخيلاء الذي يصيب كثيرا من حديثي العهد بالسلطة .

٢- العلاقات العامة والاجتماعية :

هناك من القادة من يعتمد على شخصيته وحدها وقدرته على التأثير في الآخرين، وإقناعهم بالحجة والبرهان . مثل هؤلاء القادة يعمدون إلى استخدام الأساليب المختلفة لتحفيز المرءوسين .

٣- الخبرة التقنية والمعرفة العلمية :

ليس هناك ما يثير العجب في أن يختار وزير الصحة من بين الأطباء أو أن يختار وزير العدل من بين القضاة .

٤- القدوة الأخلاقية والسلوكية :

هناك عدد من القادة الذين يقدمون لمرءوسيهم القدوة اللازمة لتغيير سلوكياتهم و قيمهم . فهم يبذلون من الجهد والوقت أكثر من أي فرد آخر بالشركة . وهو ما يشجع المرءوسين على التفاني في العمل أكثر فأكثر .

نظرية التوقعات المشتركة :

تقول هذه النظرية أن ما يتوقعه القائد من الأتباع هو بالضبط ما يقدمونه له . فعبر اتصال المدير مع المرءوس سرعان ما يكتشف كل منهما ما يتوقعه كل طرف من الآخر، ويضع هذه التوقعات كسقف للأداء المرغوب ويحرص على أن يقاربه، لكنه نادرا ما يفكر في تجاوزه، حتى وإن استطاع . لذا فإذا اعتقدت بأن مرءوسيك سيفشلون في تجاوز نتائج العام السابق فأنت محق، وإذا اعتقدت أنهم سيتجاوزونها بمراحل فأنت أيضا محق، لأن اعتقاداتك تلك سوف تحدد سلوك المرءوسين أنفسهم . يطلق البعض على هذه

النظرية أسم "بيجماليون" وهو النحات الإغريقي الذي صنع تمثالا جميلا تحول إلى إنسان، وهم بهذا يشيرون إلى قدرة القادة على تشكيل أتباعهم وصياغة سلوكياتهم .

الأنماط النظرية للقيادة :

يختلف القادة فيما يتعلق بممارسة مهام القيادة وتفاعلهم مع الأتباع . ويعتمد نمط القيادة على نوع التوقعات التي تتكون لدى القائد عن الأتباع . وهناك نظريا نمطان أساسيان للقيادة يقترب منهما كل القادة بدرجة أو بأخرى . وهما كما يلي :

١ـ نمط الثواب والعقاب :

هنا يحاول القائد أو المدير أن يدفع المرءوسين باتجاه السلوك المفيد لتحقيق الهدف برصد المكافآت له، ويحاول من ناحية أخرى استئصال السلوكيات الضارة بفرض العقوبات والجزاءات لمعاقبة أصحابها . أما افتراضات هذا القائد، فهي كالتالي :

ـ يكره الأفراد العمل، ولذلك فلابد أن يكرهوا عليه بالترهيب والتحذير من الكسل .

ـ يفتقد الأفراد للرؤية الواضحة للهدف الجماعي، وهكذا يجب دفعهم في هذا الاتجاه بالترغيب .

نقاط الضعف :

يؤخذ على مثل هذا القائد أنه يركز على تقويم السلوك فقط، دون أن يهدف إلى تأصيل القيم الداخلية التي تحرك السلوك . وعادة ما يفتقر هذا القائد للوقت أو الرغبة في إحداث تغيير نفساني عميق لدى الأفراد . فضلا عن أنه يتسم في كثير من الأحوال بالعنف والشدة، فهو يركز على بلوغ الأهداف مهما كانت الوسائل التي يتم استخدمها لذلك .

وقد طبق "ميكيافيلي" نظرية الثواب والعقاب في كتابه "الأمير" كالتالي :

عن التعامل مع أي فرد أمامك أحد خيارين : أما أن تربت على كتفه بحنان، وإما أن تسحقه بقوة . فمعظم الرجال تعريهم الرغبة في الانتقام ممن يسببون لهم الإهانات الصغيرة، ولكنهم لا يجرءون على الانتقام ممن يسحقونهم .

٢ـ النمط الإنساني المثالي :

يركز فيه القائد على عملية التوجيه نفسها أكثر مما يركز على النتائج . فهو يهتم بتغيير المفاهيم والقيم الداخلية لدى الأفراد ثم يتركهم بعد ذلك يقررون وحدهم أشكال السلوك التي يرونها ملائمة للوصول إلى الغاية الجماعية . ومن الواضح أن افتراضات هذا القائد تختلف كثيرا عن الافتراضات السابقة .

فالقائد الإنساني المثالي يرى أن :

ـ العمل والابتكار والحرية نزعات طبيعية داخل كل فرد، فإذا ما كانت غير ظاهرة فذلك لأنها تنتظر فرصة الخروج والانطلاق . وهذه هو دور القيادة الحقيقية .

ـ الأفراد قادرون على ممارسة التوجيه الذاتي إذا ما منحوا حرية التصرف وأدركوا الغاية السامية التي تسعى الجماعة لإحرازها .

نقاط الضعف :

يحتاج هذا النمط من القيادة إلى نوعية خاصة جدا من القادة والأتباع نادرا ما تتوفر في بيئات العالم الثالث . ويمكننا أن نقول أنه بينما يمتلئ التاريخ بكثير من حالات نمط الثواب والعقاب، إلا أنه نادرا ما سمح بظهور النمط الإنساني المثالي . هذا فضلا عن أنه يتطلب تواصلا لفترة طويلة من الزمن قبل أن يؤتي ثماره .

تشريح حالة ٢ :

"سويل لي أفري"، هو مثال حقيقي للقائد المتحيز للأهداف . أشتهر "سويل" بقدرته الفذة على إدارة أزمات الشركات التي تعاني من تقلص الأرباح . تم انتخاب "سويل" ليشغل عددا من أهم المناصب القيادية في الشركات الكبرى، فانتخب لمنصب رئيس شركة "الولايات المتحدة للجبس" US Gypsum، ومنها لرئاسة سلسلة محلات "وارد" التجارية الشهيرة . كان "سويل" هو محط آمال الشركات الكبرى عندما تواجهها الأزمات . فقد كان محنكا في تطبيق سياسة التقشف وتقليل المصروفات وتطبيق الهندرة . لكن ارتباط وصول "سويل" إلى المناصب القيادية بالأزمات، جعله مغرما بالأزمات . فحتى بعد انقشاع أزمات الركود التي واجهت سلسلة محلات "وراد" ظل "سويل" يطبق سياسته التقشفية ويعيد استثمار الأرباح في رأس مال الشركة ويصر على الاستئثار بإصدار القرارات ويدقق في مراقبة مديري الأفرع، ختى تكتل المديرون مع المساهمين ضده، فصحيح أنه قد أنقذ المؤسسة من الإفلاس، لكنه قلصها وعمل على انكماشها مما أفقدها جزءا كبيرا من عملائها لصالح المنافسين . كانت نتيجة الصراع أن قدم "سويل" استقالته . وعندما استلم القائد الجديد زمام الأمور لم يجد مفرا من انتهاج نمط قيادي مختلف يركز على الأفراد والمساهمين ويستطيع التكيف مع ظروف التوسع والازدهار الذي تشهده الأسواق .

القيادة في مجال الأعمال :

بالرغم من أن الأسس النظرية التي عرضناها سابقا تنطبق على أي تنظيم مؤسسي، فإننا بانتقالنا إلى دراسة القيادة الاقتصادية، ننتقل من التركيز على أشكال التنظيم والمناصب المؤسسية . فداخل نطاق العمل أنت تعمل على المستويين التاليين :

- **على مستوى الوسائل** : تأصيل قيم الابتكار والأمانة والتعاون ورفع الأداء لدى المرءوسين .

- **على مستوى الغايات** : تحصيل النتائج والتركيز على تحقيق الغايات العليا للشركة .

الإشكال القيادي في الشركات :

وصلنا أخيرا إلى الهدف الأساسي من تناول هذا الموضوع . فما هي الفائدة التي يجنيها المدير من قراءة هذه الخلاصة عن القيادة ؟ ما هي المشكلة التي تحاول هذه الخلاصة تقديم علاج لها ؟

يمكننا أن نلخص الإشكال القيادي الذي يواجه معظم الشركات في مشكلتين أساسيتين هما :

المشكلة ١ : هروب القيادة :

من المفترض أن لكل شركة قائد يجتمع حوله الأتباع وينسجون حوله جهودهم . ومن المفترض أن يكون هذا القائد هو صاحب أعلى سلطة في الشركة . لكن يبدو أن معظم قادة الشركات - أو مديري العموم كما يحلو أن يصفوا أنفسهم - يتناسون هذه الافتراضات . ويعتقدون أنهم بهذه الطريقة يستطيعون الهرب من مسئولية القيادة .

فما هو تأثير هذا الهروب على أداء الشركات، في إطار ما عرفناه عن مجالات المسئولية والخوف ؟ هل يمكننا أن نستنتج من هذا أن قادة الشركات أصبحوا يخافون مسئولية القيادة ؟ وما علاج هذه المشكلة ؟

المشكلة ٢ : مصيدة القيادة :

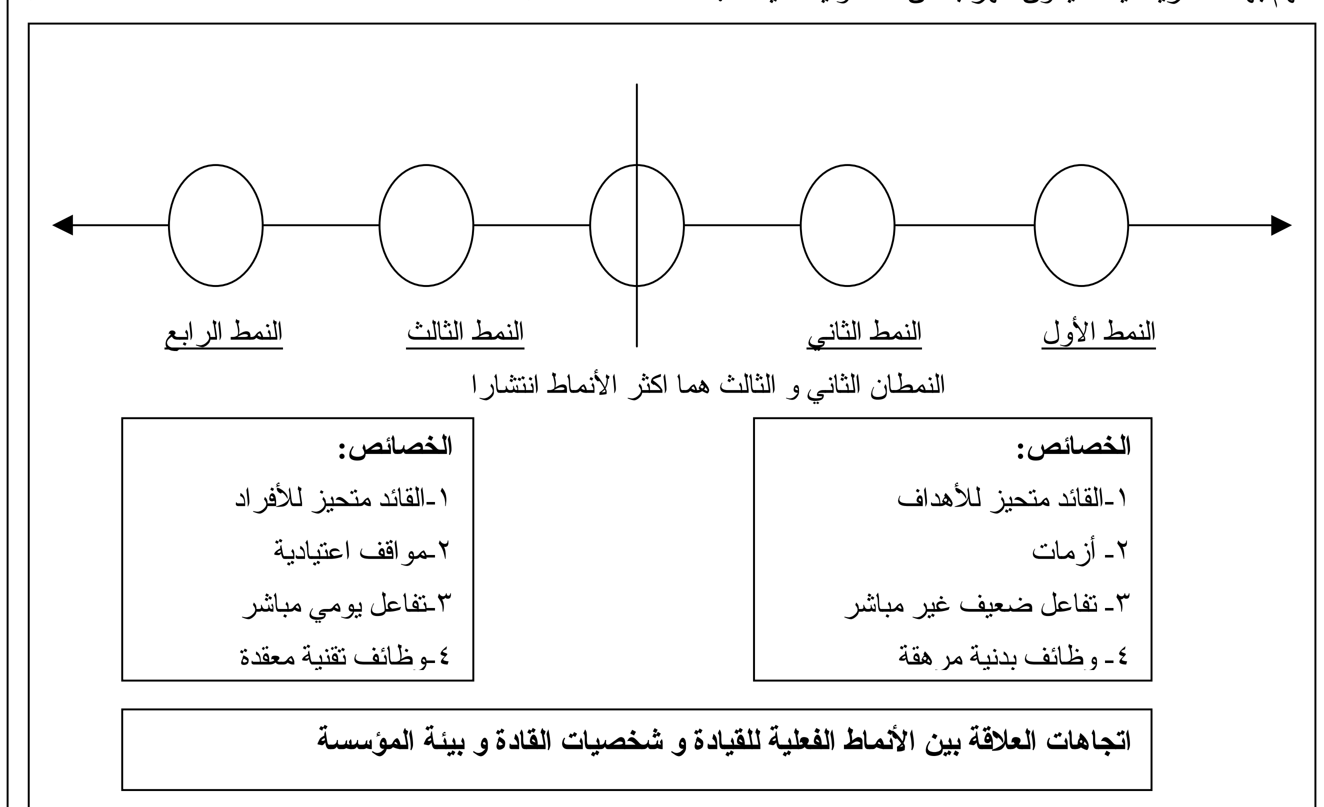
عندما يقرر قائد الشركة تولي مهام منصبه الحقيقي ويشرع في ممارسة سلطاته الفعلية، فإنه كثيرا ما يغلب الجانب الانفعالي على الجانب العقلاني . فيصر على الإمساك بزمام الأمور بشدة، ويحار في قدر التمكين منحه للعاملين .

فمن ناحية، يشعر القائد بأن عليه أن يلم بكل صغيرة وكبيرة تدور في شركته، ليتمكن من السيطرة على الأمور، وهو ما يضطره إلى بذل قدر هائل من الجهد والوقت في العمل . وهنا يعتاد العاملون، طبقا لنظرية التوقعات المشتركة، قيام القائد بصناعة كل القرارات الحيوية والثانوية بالشركة . وهو ما يجعلهم أشبه بالآلات غير المفكرة . فيرون أن كل ما عليهم أن يفعلوه هو تنفيذ أوامر القائد الحرفية . وبهذا تركد قدراتهم الابتكارية والتطويرية وتفقد الشركة جزءا من أهم أصولها البشرية . وبذلك تقع الشركة في مصيدة القيادة المحبطة . وهنا يثور سؤال :

ما هو نمط القيادة الأمثل للشركات ؟ أو ما هو نمط القيادة الذي يفترض أن تتبناه كل الشركات ؟

من الموجود إلى المفروض :

بوجه عام، ليست هناك إجابات محددة وبسيطة عن معظم



الأسئلة التي تستفسر عن أفضل الأوضاع وأمثل الوسائل وعما ينبغي أن يكون . إذ تخضع إجابات هذه الأسئلة لاختلاف وجهات النظر وتعتمد على التقدير الشخصي تماما . وهنا لا يكون أمامنا إلا أن نعمد إلى دراسة الحالات الموجودة (ما هو كائن) فعلا لنصل إلى بعض الفهم (لما ينبغي أن يكون) .

فلا يمكننا أن نجيب عن السؤال السابق : ما هو نمط القيادة الأمثل للشركات ؟ إلا بعد دراسة أنماط القيادة الموجودة بالفعل في تلك الشركات .

الأنماط الفعلية للقيادة :

تنفرد كل شركة بيئية خاصة وشخصية تميزها عن غيرها . وعند دراسة ممارسات وأنماط القيادة كما نجدها متحققة في كل الشركات، يمكننا أن نحصل على أربعة أنماط فعلية للقيادة، كما يلي :

النمط الأول : المتسلط

وهو النمط الذي يركز على العقاب أكثر من مما يركز على الثواب . وفيه لا يثق المديرون في مرءوسيهم، ولا يمارسون أي قدر من التحفيز الحقيقي. وتسري الاتصالات في اتجاه واحد من القمة إلى القاعدة . وتتخذ جميع القرارات في القمة دون أية مشاركة من العاملين .

النمط الثاني : الدكتاتور العادل

ويعتبر هذا النمط نوعا من التسلط الرحيم، حيث يوجد نوع من الارتباط والعلاقة الإيجابية بين المرءوسين والقائد، حيث يعمد القائد إلى التركيز على المكافآت أكثر مما يركز على الجزاءات . ولكن العلاقة بين القائد والموظفين تشبه العلاقة الأبوية حيث لا يسمح بالمعارضة ولا يفكر أحد في مناقشة أوامر القائد لأنه مثال الحكمة والعلم والرحمة و الأبوة .

النمط الثالث : المشاركة المحدودة

حيث يسمح للعاملين بقدر محدود من التأثير على عملية صناعة القرار، حيث يستشيرهم القائد ويستطلع أراءهم قبل اتخاذ القرار . وهنا تسري الاتصالات في اتجاهين بين القمة والقاعدة . ولكن تتميز الاتصالات المتجهة من الموظفين إلى القائد بالتزامها الحذر والحرص الشديدين، وتستخدم ألقاب التفخيم والمدح بإفراط .

النمط الرابع : التفاعل المطلق

وهو نمط المشاركة الفعلية، حيث يثق القائد في قدرات مرءوسيه، ويعتمد عليهم بدرجة كبيرة في عملية صناعة القرار . كما تتراص المناصب في شكل أفقي وتتدفق الاتصالات في جميع الاتجاهات، لتسمح بتداول المعلومات بحرية .

الأنماط الغالبة :

يحتل النمطان الثاني والثالث أغلب الحالات الواقعية المعروفة، ولكن الرغبة في التحرك محو النمط الرابع تسيطر على معظم الأتباع. بينما يرغب معظم القادة في التحرك نحو النمط الأول. وبما أن الوصول إلى النمط الرابع أكثر صعوبة ويتطلب فترة زمنية أطول، فإن أكثر المؤسسات تقنع بالبقاء عند النمط الثالث والركون إلى ممارساته.

الظروف البيئية للقيادة:

درجة الاهتمام بالأفراد	مرتفعة	ضعيفة
كبيرة	اهتمام كبير بالأفراد + دافعيه مرتفعة باتجاه الهدف	اهتمام كبير بالأفراد + دافعيه ضعيفة باتجاه الهدف
ضعيفة	اهتمام ضعيف بالأفراد + دافعيه مرتفعة باتجاه الهدف	اهتمام ضعيف بالأفراد + دافعيه ضعيفة باتجاه الهدف

الدافعية باتجاه الهدف

العلاقة بين درجة الاهتمام بالأفراد و الدافعية باتجاه الهدف و تنويعات القيادة

يحلو للبعض القول بأن النمط الرابع أكثر فعالية من النمط الأول. لكن هذا مجرد واحد من الأحكام المتسرعة التي نطلقها دون تمعن بين الحين والآخر. فلابد أولا من دراسة الظروف للمؤسسة وطبيعة المهمة التي تختارها لنفسها. فداخل المؤسسات العسكرية مثلا قد يكون من الخطورة بمكان التوقف للاقتراع على قرار ما. ورغم الطابع السلطوي للمؤسسات العسكرية فإن هذا لا يمنع الأفراد من الشعور بحب القائد والانتماء الصادق له. فقبل أن تختار نمط القيادة الفعال لمؤسستك، عليك أن تأخذ بالاعتبار المعايير الثلاثة التالية:

١- درجة التفاعل بين القائد والأتباع:

ويعني هذا المعيار بقياس قدرة القائد على التأثير في الأتباع، وهو ما يختلف تبعا لاختلاف عدد الأتباع وثقافتهم ووسائل الاتصال التي يستخدمونها وأساليبها.

٢. طبيعة المهام والعمليات:

من البديهي أن يختلف نمط القيادة الذي ينتهجه مدير معمل كيميائي مع باقي الكيميائيين عن نمط القيادة الذي ينتهجه مدير محطة الوقود المجاورة مع العاملين. فالمهام والوظائف المعقدة التي تتطلب إشرافا عمليا وعلميا تستدعي نمطا يختلف عما يصلح للمهام البدنية السهلة، التي يتحول فيها الإشراف إلى مراقبة. فكلما زادت درجة تعقيد المهام التي يقوم بها الأتباع، كلما زادت قدرة المؤسسة على التحرك من النمط الأول إلى النمط الرابع.

٣. سلطة موقع القيادة:

فسلطة مدير شركة على مرءوسيه تقل كثيرا عن سلطة القائد العسكري على جنوده. وكلما زادت الصلاحيات الممنوحة للقائد تمكن من التحرك من النمط الرابع باتجاه النمط الأول.

هل أنت قائد متحيز ؟

بالنسبة للقادة هناك نوعان من التحيز :

١- القائد المتحيز للأهداف :

ويركز على تحقيق الأهداف مهما كلفه الأمر، وهو لهذا لا يستطيع التمييز بين المهمة والشخص المكلف بها. فيسند المهام الحيوية للأتباع ذوي الكفاءة في الأداء لأنه يثق فيهم، بينما ينفي أصحاب الأداء الضعيف إلى مهام ثانوية. لكي تعرف ما إذا كنت قائدا متحيزا للأهداف أم لا، فكر في أقل العاملين أداء في شركتك. ثم حدد مشاعرك تجاهه، من ناحية سماته الشخصية وحدها. إذا كانت مشاعرك سلبية فأنت قائد متحيز للأهداف. وذلك لأنك تربط سلبية فأنت قائد متحيز للأهداف. وذلك لأنك تربط ضعف الأداء بالسمات الشخصية للعامل.

٢- القائد المتحيز للأفراد:

تركز هذه النوعية من القادة على الناحية الإنسانية في علاقتها مع العاملين. فإذا ما فشلت مهمة ما فإنها تسارع بتقديم العون للمكلف بها، كأن تمنحه إجازة ليريح أعصابه، بدلا من أن تفكر في معاقبته.

القائد و المواقف:

- يركز القائد المتحيز للأهداف على كفاءة تنفيذ المهام، وهو يستطيع بالتالي إبراز مواهبه القيادية في السيطرة على الأزمات والتعامل مع المواقف الاستثنائية. وخلال تلك المواقف يستطيع هذا القائد التسلق إلى أعلى مناصب السلطة.

- أما القائد المتحيز للأفراد فهو من يسلم زمام الأمور للقائد المتحيز للأهداف في حالات الأزمات. ولكن بمجرد أن تعود الأمور إلى مجراها العادي فلا يستطيع أحد أن يتجاوزه في التأثير على الأتباع والارتقاء بهم وبالمؤسسة.

ولهذا ينصح بعض المستشارين الواعين القائد المتحيز للأهداف باختلاق الأزمات وافتعالها لحفز الأتباع على إخراج أقصى ما لديهم من جهد. فهناك ارتباط قوي بين القائد المتحيز للأهداف والأزمات.

نمط القيادة للشركات:

من الواضح أن معظم الشركات يجب أن تنتمي إلى المواقع على يمين خط أنماط القيادة الفعلية. ذلك أن سلطات المدير محدودة نوعا ما كما أن الوظائف قد تبلغ درجة من التعقيد قريبة لما يتم داخل "ميكروسوفت" أو "انتل". هذه الملاحظة تجعلنا نستنتج أن النمط الأمثل للشركات يجب أن يقترب قدر المستطاع من النمط الرابع (التفاعل المطلق)، ويبتعد عن النمط الأول (التسلط).

بين الأفراد والأهداف:

يفشل القائد المتحيز - للأهداف أو للأفراد - في التكيف مع المتغيرات والمستجدات - كما رأينا. والتاريخ يحفل بأمثلة كثيرة عن القادة الذين سقطوا نتيجة تحيزهم لمبدأ وتجاهل المبدأ المقابل له. أما القادة العظماء فهم أولئك الذي يحرصون على المبدأين معا، بحيث تتكون لديهم السمتان التاليتان:

١- اهتمام بالأفراد ومهارات اتصال على درجة عالية من الفعالية تمكنهم من الإحساس بنبض الأفراد والتأثير فيهم وتحريكهم.

٢- دافعية باتجاه الهدف: تنبع من ثقتهم في أتباعهم وفي قدرتهم أن يرتقي الأتباع إلى مراحل أعلى - تبعا لنظرية التوقعات المشتركة - ويسعون بجد نحو تحقيق النتائج المطلوبة، منهم للحصول على الثناء والاحترام من القائد. (أنظر الرسم صفحة -٦)

يتضح من الشكل أن القيادة الحقيقية هي مزيج فعال من سمتي الاهتمام بالأفراد والدافعية باتجاه الهدف. وأنه حيث تضمحل إحدى هاتين السمتين فإننا نفارق مجال القيادة الحقيقية إلى مجالات الصداقة أو التبعية أو الإدارة - التي لا ترقى إلى مستوى القيادة.

نصائح هامة

- احرص دائما على مراجعة المهارات القيادية التي تكتسبها - أحيانا بدون وعي - عقب كل تجربه. تماما كما يفعل مراقب المخازن في الجرد الدوري. ففي رحلة القيادة، عليك أن تعرف بدقة ما هو مخزونك الجاهز للاستخدام من الخبرات والمهارات القيادية.

- مهارة القائد ليست في الانتصار في الحروب التي يخوضها بل في انتقاء الحروب التي يجب أن يخوضها والابتعاد عن الحروب التي يجب أن يتجنبها.

- لا يمكن لأي شخص أن يخونك أو يجرحك إلا إذا كان أقرب المقربين إليك، فخيانة غير المقربين ليس لها أية تأثير. لذا اتخذ بطانتك من الصرحاء الذين يصارحونك بعيوبك قبل أن يبلغوها لأعدائك.

- نجاح معاونيك هو نجاح لك. لذا ادفعهم إلى النجاح، فذلك لا يأتي مصادفة، ولا يمكن لهم أن يحققوه وحدهم مهما حاولوا. فاصنع أتباعا ناجحين تكن قائدا ناجحا. وتذكر أن كل الناس يبحثون عن النجاح ولا أحد يريد لنفسه الفشل، فلا تكن سببا في فشل أحد.

- لا تتهرب من المواجهة وإصدار القرارات الهامة، فالهروب في حد ذاته قرار.

- لا تختر أتباعك من العمالة الرخيصة. فالعامل الرخيص يكلفك أكثر.

- لا تغتر، فالغرور هو آفة القيادة. وكلما حصلت على ميدالية تنازل عنها لأصدقائك، حتى تسعى للحصول على غيرها.

- إياك والتلقائية. إياك أن تفعل ما تريد. إياك أن تقول كل ما تشعر به. فلا يحق لأحد أن يفعل ذلك إلا إذا بلغ أعلى مراحل الحكمة والتحكم في النفس. فإذا ما كنت دون ذلك فأعلم أن أول انطباعاتك عادة ما تكون خاطئة.

- حاول أن تشعر نفسك بالتميز والتفوق، وذلك بأن تعلم مرءوسيك شيئا جديدا، كل صباح.

- القائد لا ينجح أو يفشل اعتمادا على ما يستطيع أن يدفع مرءوسيه لتحقيقه.

- كل جهود تقييم الأداء وكل نظم الجزاءات والمكافآت لا فائدة منها إذا لم تسبقها جهود توجيه وتعليم كافية.

- شجع مرءوسيك على إيجاد الإجابات عن الأسئلة التي يطرحونها، وعلى تقديم الحلول للمشكلات التي يكتشفونها.

فهرس الخلاصة

بيانات الكتاب

Title: The People Principle.
Author: Ron Willingham.
Publisher: St. Martine Press.
Pages: 262.
ISBN: 0-312-16871-3.
Date: